

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200115085

UDC _____

学 位 论 文

海投集团发展战略研究

The Developmental Strategy Study on Hai Tou Group

陈 郑 岚

指导教师姓名: 孟林明副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2003 年 11 月

论文答辩时间: 2003 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2003 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

内 容 提 要

本文为海投集团的发展战略研究报告。在海沧管委会优惠政策的扶持下，海投集团经过 8 年的发展，成为海沧投资区内最大的国有企业。2003 年 5 月厦门市调整行政区划，海沧投资区成为海沧区。如何保持持续、快速发展，是当前海投面临的主要问题。本文试图通过海投各业务单元的 SWOT 分析，结合公司拥有的资源和存在的问题，运用波士顿矩阵等战略分析工具，确定海投的战略发展方向和目标，并在分析外部环境的基础上，进而提出海投的具体战略，最后提出一些确保战略有效实施的要求。

本文共分五章，各章主要内容如下：

第一章：企业的现状与分析。简述海投的历史沿革，分析各业务单元的优势、劣势，存在的外部机会和威胁，剖析海投的资源与问题，并运用波士顿矩阵、资源—业务矩阵和 GE 矩阵进行综合分析，确定了海投的战略发展方向和目标。

第二章：企业的外部环境分析。通过介绍区域环境，分析产业发展形势，对海投两大主业今后几年的发展方向有一个较为清晰的认识。

第三章：海投房地产业发展战略。提出海投房地产业今后几年的战略目标，指出实现该战略目标要解决的两大问题，并建议海投着手改制，争取上市，以及从土地储备、资本、品牌等方面提升海投在房地产业的竞争力，以有针对性地解决海投房地产业面临的战略性问题。

第四章：海投物流业发展战略。明确海投物流业今后几年的战略目标，建议海投的物流公司通过流程再造，以应对现有业务所面临的激烈竞争；拓宽经营领域，培育新的利润增长点，以促进并保障战略目标的顺利实现。

第五章：战略实施的其他问题。本章主要是结合海投自身的实际情况，提出确保战略有效实施的一些看法。

关键词：海投；发展战略；研究

Abstract

The paper focuses on the development strategy study of Hai Tou Group. Due to the favorable policies provided by the Administration of Xiamen Haicang Investment Zone, HTG has been the biggest state-owned enterprise in the Hai Cang Investment Zone for the past eight years. In May. 2003, Xiamen adjusted its administrative division. From then on, Xiamen Haicang Investment Zone became Haicang Adminstrative District. The challenge facing HTG now is how to keep itself on a “fast growth” track. The present paper aims to use SWOT theory to analyze the business units of the HTG, dissect the HTG`s current resources and existing problems, analyze with three kinds of strategic analyzing tools and set a clear development strategy direction and goal. Based on the analysis on the outer environment, the paper provides a specific strategy for the HTG. Finally, the paper suggests some effective demands in carrying out the strategy.

The paper consists of five chapters. The major content of each is as follows:

Chapter 1 The introduction and analysis of the business. This chapter briefly describes current profile and the history of the HTG, analyzes the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the HTG`s business units, dissects the resources and problems of HTG, analyzes with the BCG matrix, resource-business matrix and GE matrix, sets the HTG`s strategy and goal.

Chapter 2 Analysis on the outer environment. By comprehensively analyzing the regional environment and the development trend of industries, we have a clear understanding of HTG`s two pillar industries` developing orientation in the coming years.

Chapter 3 The strategy of HTG`s real estate industry. This chapter formulates the strategic goal of HTG`s real estate industry, then points out the two crucial problems that should be solved. The paper suggests that HTG should reform corporation system, try to be listed, and improve the core competitive edge in the following aspects: land reserve, capital and brand. In this way we can solve the strategic problems facing HTG`s real estate industry.

Chapter 4 The strategy of HTG`s logistics industry. This chapter provides the strategic goal for the HTG`s logistics industry. The paper proposes that HTG`s

logistics company reengineer business process in order to face the heated competition. In the meantime, it should broaden its logistics services and develop new profit source to assure the fulfillment of strategy.

Chapter 5 Other problems needed attaching importance during the process of carrying out the strategy. This chapter mainly puts forward some views to ensure the effective implementation of the strategy, combining the real situation of the HTG business.

Keywords: Hai Tou Group; Development strategy; Study

目 录

前 言	1
第一章 企业的现状与分析	3
第一节 企业的历史沿革	3
第二节 企业各业务单元的经营状况分析	4
第三节 企业的资源	18
第四节 企业存在的问题	21
第五节 战略发展方向与目标	26
第二章 企业的外部环境分析	31
第一节 区域环境分析	31
第二节 房地产业形势分析	35
第三节 物流业形势分析	37
第三章 海投房地产业发展战略	41
第一节 改制上市	41
第二节 提升企业核心竞争力	43
第四章 海投物流业发展战略	54
第一节 业务流程再造与信息技术	54
第二节 介入物流基础设施建设	59
第五章 战略实施的其他问题	63
第一节 整合辅业与清理历史包袱	63
第二节 战略实施过程中应注意的其他问题	64
主要参考文献	69
后 记	71

CONTENTS

Preface	1
Chapter 1 Current Profile and Analysis of The Enterprise	3
1.1History of The Enterprise	3
1.2Analysis on Business units	4
1.3Resources of The Enterprise	18
1.4Exsisting Problems of The Enterprise	21
1.5Strategic Development Direction and Goal	26
Chapter 2 Analysis on External Environment of The Enterprise	31
2.1 Analysis on Regional Environment	31
2.2 Analysis on Real Estate Industry	35
2.3 Analysis on Logistics Industry	37
Chapter 3 Developmental Strategy of Hai Tou Real Estate unit	41
3.1 Reform and be Listed	41
3.2 Sharpen core competitive edge	43
Chapter 4 Developmental Strategy of Hai Tou Logistics unit	54
4.1 BPR and Information Technology	54
4.2 Join in Logistics Infrastructure	59
Chapter 5 Other Problems in Implementing Strategy	63
5.1 Non-pillar Industries and History Problems	63
5.2 Other Problems in Implementing Strategy	64
Reference	69
Postscript	71

前 言

厦门海沧投资总公司（简称海投）是由海沧管委会原属下四家国有企业合并而成，于 1994 年 5 月正式挂牌运作。公司成立初期的主要经营业务是根据海沧管委会的部署，从事海沧投资区的土地开发、基础设施建设等政府性的开发建设任务及相关的融资，在这个时期，从很大程度上说，海投只是海沧管委会履行政府职能和筹措建设资金的载体。从 1998 年末开始，公司把握发展机遇，在继续承担投资区的开发建设和融资任务的同时，开始逐步根据市场导向，开展自主经营，紧密围绕海沧的开发建设这一主线，大力发展房地产、工程施工、物流等多项产业。经过 4 年的努力，公司取得了较好的经营业绩，完成了第一轮的资金积累。

随着海沧投资区的开发建设日臻完善，海投原先承担的一部分政府基础设施代建职能正在逐渐淡化。2003 年 5 月，厦门市进行了部分行政区划的调整，调整的内容包括将杏林区的杏林街道办事处和杏林镇划归集美区管辖，杏林区其余的行政区域并入海沧投资区，并更名为海沧区，海沧区成立之后，将有自己的区财政，无须海投为其承担融资职能。此次行政区划的调整对海投的影响无疑是巨大的，它宣告了海投即将完成代为海沧管委会履行政府职能和筹措建设资金的历史使命，也昭示海投无法再象以前那样，在工程、地价方面获得政府的优惠，而必须以独立的企业法人身份，在遵循市场经济原则下进行市场化运作。因此在新形势下，海投如何做到“市”者生存，如何增强企业的经济实力，提升企业的竞争力，是当前海投面临的主要问题。

时下，海投如何进行转型以应对上述的问题，成为每个海投员工关心、关注的焦点。本人通过 MBA 课程的学习，深知战略对企业经营、转型的重要性，于是，本人从了解海投的历史沿革开始，深入剖析了其拥有的资源，因

为识别、构建和利用有价值的资源是公司战略的一个十分重要的方面；^①在详细研究内部资源的同时，对海投赖以生存和发展的外部环境进行深入的分析，确定海投的战略目标，并提出海投的具体战略及保障战略实施的措施。

^①[美]大卫·J·科利斯、辛西娅·A·蒙哥马利著，王永贵、杨永恒译：《公司战略：企业的资源与范围》，东北财经大学出版社，2000年3月。

第一章 企业的现状与分析

第一节 企业的历史沿革

海投成立于 1994 年 5 月, 是海沧投资区管委会直属的国有企业, 也是厦门市一类国有企业, 市委常委挂钩的 15 家重点企业之一。公司注册资本 3.38 亿元人民币, 经营范围主要有: 土地开发及转让、房地产开发经营; 投资区基础设施和公益事业建设; 兴办各类实业, 发展国内外贸易、物流、物业、园林绿化等。公司在为海沧管委会做好开发建设、融资的同时, 以市场为导向, 着力发展房地产、工程施工、物流等多项产业。

海投成立之时, 恰逢海沧投资区快速发展之时, 公司依天时, 托地利, 与投资区一并迅速成长。经过 8 年的积累与发展, 海投的经营规模不断壮大。截止 2002 年 12 月 31 日, 公司共有全资、控股、参股企业 13 家, 总资产 16.27 亿元, 净资产 4.14 亿元, 形成了一个以房地产为支柱, 集工程监理、园林绿化、物流、物业管理、商贸等产业于一体的多元化实体。海投现有控股子公司及合营企业情况见表 1。

表 1: 海投现有控股子公司及合营企业情况

企业名称	主要经营业务	持股比例
厦门 HC 工程建设公司	工程建设	100%
厦门 HCTZ 房地产有限公司	房地产开发	100%
厦门 HCJM 贸易发展总公司	国内外贸易	100%
厦门 HC 物业公司	物业管理	100%
厦门 HT 建设监理有限公司	工程监理	100%
厦门 HT 园林工程有限公司	绿化工程	100%
厦门 SY 开发公司	基础设施代建	100%
厦门 HCTX 开发公司	基础设施代建、房地产开发	100%
厦门 HT 物流限公司	仓储、运输、货代等	60%
HC 港口开发建设有限公司	港口工程施工	20%
HY 塑胶有限公司	PVC 粉加工	15%
HY 管件有限公司	建材生产	15%
厦门 ZD 钢铁有限公司	钢坯加工、特种钢生产	6.82%

资料来源: 公司 2002 年度财务报表

2002 年，海投的资信等级被厦门金融评信公司评为厦门市综合类管理公司中的最高级别——AA⁺级；被市工商局评为“重合同、守信用企业”；海投及下属房地产、工程公司被评为 2002 年福建省利税 300 强。下属的 HCTZ 房地产公司，2001—2003 年连续 3 年资信等级被厦门金融评信公司评为 AAA；1998—2002 年连续五年被评为福建省利税 300 强；2002 年，在由中国资信评价中心、中国调查统计事务所、市场观察杂志社组织的“中国建设系统（房地产）企业信誉 AAA 级调查公布活动”中，被评为“中国建设系统（房地产）企业信誉 AAA 级单位”；同年，被中国建设银行总行确定为“首批房地产与建筑业重点客户”，这是 HCTZ 房地产公司规模、效益、资信等自身能力不断提升的结果。

第二节 企业各业务单元的经营状况分析

一、各业务单元简介

海投目前有七大业务单元，分别是房地产、物流、工程施工、监理、贸易、园林绿化、物业。2002 年海投实现经营收入 2.67 亿元，净利润 2575.61 万元，其中各业务单元的经营情况见下表 2。

表 2：2002 年各业务单元的经营指标

单位：万元

业务类别	经营收入	占总收入比例	经营利润	占经营利润比例	经营利润率
商品房销售	13,033.90	48.85%	4,582.90	76.04%	35.16%
工程建筑安装	5,117.60	19.18%	564.78	9.37%	11.04%
监理	226.48	0.85%	186.48	3.09%	82.34%
物流	1,523.82	5.71%	491.99	8.16%	32.29%
贸易	6,156.45	23.08%	60.31	1.00%	0.98%
园林绿化	501.49	1.88%	128.71	2.14%	25.67%
物业	120.24	0.45%	11.67	0.19%	9.71%
合计	26,679.98	100.00%	6,026.84	100.00%	22.59%

资料来源：公司 2002 年度财务报表

从上表 2 中的经营利润指标可以看出，房地产、工程施工、物流的经营利润占海投经营利润总额的 93.57%，用经营收入指标衡量，房地产收入居海投第一，工程施工居第二，物流居第四；贸易经营收入虽然排在海投的第三位，但其经营利润率太低，导致经营利润仅占总额的 1%；监理和园林绿化有较高的经营利润率，但经营规模都不大；物业的经营收入和经营利润都处在海投的最后一位。由此可见，房地产、工程施工、物流三个业务单元是海投目前的主业。

二、各业务单元经营状况简析

（一）房地产

1998 年，国务院下发 23 号文，宣布取消福利分房，极大地释放了住房需求的“动能”。在中央扩大内需的政策背景下，房地产业进入了新一轮的景气周期。在此大好形势下，海投于 1998 年 7 月成立了 HCTZ 房地产公司。HCTZ 房地产公司从成立以来投资规模逐年扩大，2000 年房产销售收入实现了跳跃式发展（见下表 3、图 1、图 2），至今累计投资开发房屋建筑面积 51 万平方米，于 2003 年 9 月获得房地产开发企业一级资质，是海沧区内唯一一家国家一级房地产开发商，经过 5 年多的发展，海投已成为海沧的地产旗舰。

表 3：HCTZ 房地产公司的经营情况

单位：万元

年份	1999	2000	2001	2002
经营收入	3190	10228	10486	11093
净利润	566	1505	1705	1420
净利润率%	17.74	14.71	16.26	12.80
销售费用率%	3.39	2.17	5.67	4.62

资料来源：公司 1999 年至 2002 年财务报表

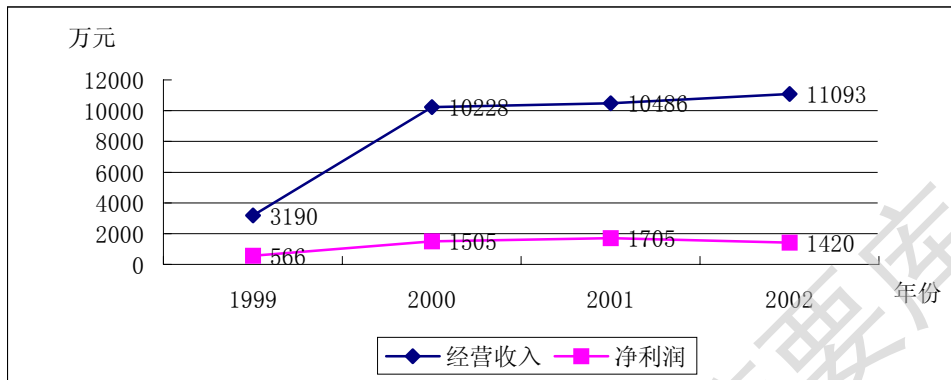


图1 HCTZ 房地产公司的经营情况

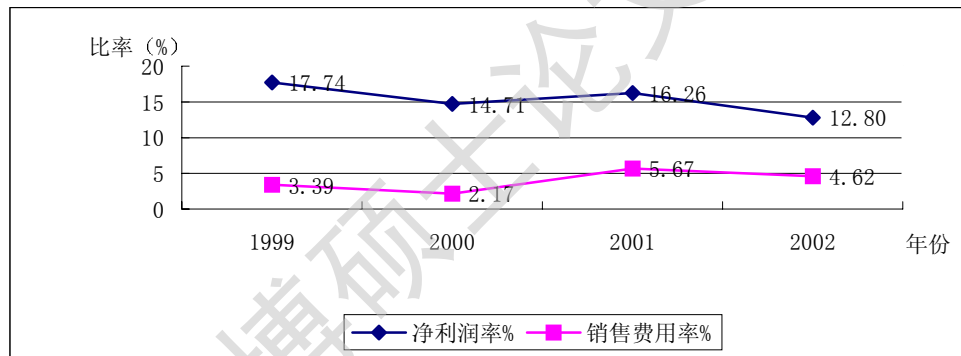


图2 HCTZ 房地产公司的经营效果

从上面的图、表比较可以看出，近几年 HCTZ 房地产公司的净利润率呈下降趋势，由 1999 年的 17.74% 降到 2002 年的 12.80%。而销售费用水平却呈上升趋势，2001 年高达 5.67%。这些数据表明，经营规模的扩大并未带来规模效应。之所以出现这样的状况，主要是因为：一是地价不断提高，导致开发成本不断上升；二是为了提高海投品牌知名度，HCTZ 房地产公司在广告、营销方面加大了投入。

海投下属的 XY 公司从 2000 年也开始进行房地产开发经营，并且取得比较理想的经济效益，2002 年净利润达到 528 万元，净利润率 27.2%。目前 XY 公司的土地已基本开发完毕，因此海投的房地产业务将主要由 HCTZ 房地产公司经营。

从表 2 可以看出, 2002 年房地产收入占海投全部收入的 48.85%, 其经营利润占经营利润总额的 76.04%。可见, 房地产是海投的支柱产业, 是海投经营收入和利润的主要来源。因此, 房地产在海投的战略布局中将起到举足轻重的作用, 找出经营中存在的问题, 把握住关键环节, 将促进 HCTZ 房地产公司进一步发展。房地产业务作为海投的支柱产业, 无疑将在海投的发展以及进行多角化经营的过程中起到“龙头”作用。

1、厦门房地产行业的基本情况

从近几年统计数据看, 厦门房地产市场有以下三方面特点: 一是近三年在房地产开发投资额下降的情况下, 销售额逐年上升(除 2001 年为降低外), 且销售额大于开发投资量。据调查, 这几年销售处理了大量的空置房, 现有投资项目销售量较大, 使投资项目资金实现了较好回笼, 表明厦门房地产市场保持一种理性的发展, 总体上表现出房地产投资良性循环的态势。二是房地产企业素质有较大提高。首先是行业管理逐步规范, 市场准入门槛提高, 劣势企业逐步被淘汰, 企业数量由最高时 591 个减少到 2001 年底的 495 个; 其次是企业平均经营规模进一步扩大, 年平均销售房产由 1996 年的 429 万元, 增长到 2001 年的 1371 万元, 增长了 3 倍; 三是行业经营效益呈逐年增长态势, 利润率自 1998 年以来每年均有不同程度增长, 其中 2001 年利润率达到 10.93%, 但比全国平均水平低 16.47 个百分点(详见表 4)。

表 4: 厦门房地产市场资料

(单位: 亿元、万平方米)

年份	企业数	投资	其中:		销售面积	其中:	销售收入	其中:		利润率
			前期费用	房建投资		商住		商品房销售	利润	
1996	513	64.27	12.34	49.36	112.37	105.38	22.01	17.55	2.45	11.13%
1997	536	67.66	17.34	43.79	207.79	192.72	43.95	32.52	2.83	6.44%
1998	566	76.06	22.88	51.20	263.06	250.43	53.71	40.45	1.02	1.90%
1999	591	69.35	10.41	54.14	341.98	322.81	73.38	43.15	5.27	7.18%
2000	535	62.12	11.72	45.62	393.44	377.58	75.70	62.10	5.98	7.90%
2001	495	56.63			357.39		67.88		7.42	10.93%

资料来源: 公司内部统计资料(2001 年)

2、HCTZ 房地产公司的优势

(1) 土地资源优势

土地资源具有不可再生性与有限性，使得土地储备成为房地产公司可持续发展的关键因素，在这个意义上，甚至可以把房地产业看作“地产业”；并且特殊化的地块与普遍化的地块之间具有级差地租，是形成超额利润的源泉之一。海投拥有房地产开发用地 75.6 万平方米(详见第二节企业资源的分析)，随着厦门海湾城市战略的实施，这一优势尤为突显，将在短时期内形成海投主要的竞争优势。

(2) 品牌有较高的知名度

HCTZ 房地产公司开发的富佳苑、海福广场、裕佳苑、天乙广场均实现整体或主体优良，开创了海沧房地产工程质量管理之典范，开发的沧二小区获得“厦门市安全文明示范小区”称号。开发的“未来海岸”项目已列入厦门市 2002 年重点工程项目，获厦门市“精品规划楼盘奖”，并被国家住宅工程中心专家委员会评定为“健康住宅建设试点工程”，这是继北京的两个住宅项目后，我国南方地区的首个健康住宅项目。因此，海投品牌在厦门市及周边地区已拥有较高的知名度和美誉度。

3、HCTZ 房地产公司的劣势

(1) 资源整合能力有待提高

HCTZ 房地产公司仍处于成长阶段，资源整合能力与厦门市老牌房地产企业相比还有一定的差距，与全国优秀企业相比差距更为明显。

(2) 经营规模有待提高

厦门市正在加紧筹建大型房地产开发企业集团，以参与海湾型城市建设。目前的方案是，“特工”、“特房”、“员当”将重组为“海湾集团”；“住总”、“东区”、“房股”、“建工”、“建坤”将重组为“集翔集团”。这些国有房地产企业已在市场上长期经营，积累了丰富的开发经验，拥有一定的资金实力，整合后将形成两大实力雄厚、竞争力强的大型房地产开发企业集团。HCTZ 房

地产公司虽然是厦门市七家国家一级房地产开发商之一，有一定的经营规模，但是与即将成立的两大集团相比，其经营规模还有待进一步提高。

4、HCTZ 房地产公司的机会

(1) 城市化进程

城市化进程给房地产市场带来外在推动力。目前，我国城镇化人口占总人口的 36%，今后 20 年的发展目标是人口的 50%住在城里。^①中房集团研究所所长梁运斌博士预测：根据国际惯例，城市化水平介于 30%—70%之间，是房地产发展速度最快的时期，我国目前正处在这个时期，即使不考虑人口增加的因素，预计在 20 年内每年将有约 1000 万农民进城工作、生活。^②农村人口大量拥入城市，将给房地产业带来巨大持续的需求。

(2) 国民经济维持平稳增长

按照十六大报告确定的全面建设小康社会的目标，预计我国的国民经济将维持平稳增长，国民经济维持平稳增长将使住房的有效需求增加。在此情况下，居民可支配收入也将保持持续增长，消费结构升级速度开始加快，居民消费结构升级对房地产业发展将产生内在的驱动力。中国房协副会长顾云昌认为，当前居民消费的恩格尔系数已降至 40%，正是增加住房消费的良机。^③同时，伴随我国住房制度改革的纵深发展，也将刺激居民的购房积极性，释放出可观的住房消费能量。

5、HCTZ 房地产公司的威胁

(1) 入世的冲击

国际房地产业平均利润率大约是 6%至 8%，与之相比，中国房地产业被喻为“暴利孤岛”。^④中国加入世贸组织后，必将诱使国外知名的大型房地产企业进军中国房地产业。这些企业实力强、集资金、技术、销售、物业管理

^①张宏：《2002 房地产投资形势乐观 投资主体多样化》，中国经营报，2002 年 1 月 7 日。

^②欣花：《入世牵出七匹马，房市转火朝前奔》，西南经济日报，2000 年 1 月 20 日。

^③李智慧：《中国房地产业发展增势强劲》，中国房地产报，2001 年 10 月 7 日。

^④余宏：《房地产业将面临三大挑战》，解放日报，2000 年 3 月 23 日。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库